

**Netzwerk Schulentwicklung BS & BL
Jahrestagung vom 19. Februar 2014**

Wie lassen sich nachhaltige Entwicklungsprozesse steuern?

**Prof. Dr. Norbert Landwehr
Pädagogische Hochschule FHNW**

Leitfrage und leitende These

Leitfrage

Wie lassen sich Unterrichtsentwicklungen (unterrichtsbezogene Schulentwicklungsprozesse) steuern, damit die angestrebten Entwicklungen «nachhaltig» werden?

Leitende These

Schulische Entwicklungsprozesse, die den Unterricht erreichen wollen, stehen in einem Spannungsfeld von Strukturveränderung und Kulturveränderung. Diese Entwicklungen sind nur «nachhaltig», wenn auch die Kulturveränderung angemessen berücksichtigt wird

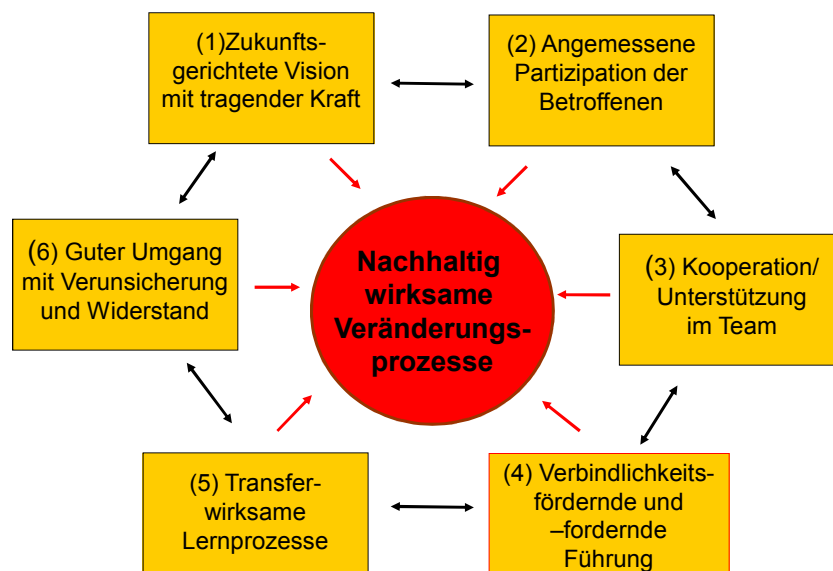
Inhaltliche Schwerpunkte

- Ausgangslage: Erfahrungen mit unterrichtsbezogenen Schulentwicklungsprojekten
- Was ist eine Organisationskultur?
- Wie lassen sich Organisationskulturen verändern?
- Konsequenzen für die Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen

2

Ausgangslage: Erfahrungen mit unterrichtsbezogenen Schulentwicklungsprojekten

Die 6 Eckpfeiler der Schul- und Unterrichtsentwicklung



4

Problemlage (1): Allg. Umsetzungsschwierigkeiten

- Entwicklungsprojekte werden oft weder als „Visionen“ noch als Problemlösungsstrategien wahrgenommen, sondern als Ursachen für neue, zusätzliche Probleme. Die tragende Kraft einer motivierenden Zukunftsvorstellung fehlt.
- Grundsätzliche Auseinandersetzungen zum Sinn und Unsinn der Entwicklungsvorhaben nehmen innerhalb des Kollegiums viel Raum ein – oft getragen von pauschalem Widerstand gegen Veränderungen. Diese Zeit & Energie fehlt dann bei der eigentlichen Entwicklungsarbeit.
- Die gewünschte Mitwirkung ist oft schwierig zu verwirklichen, weil (a) die entsprechenden Zeitgefässe und (b) die Kooperationsbereitschaft innerhalb des Kollegiums nicht im notwendigen Mass gegeben sind.
- Bereitschaft, sich mit dem notwendigen Engagement in tieferegreifende Lernprozesse einzulassen (Lernen als persönliches Entwicklungsprojekt), ist bei den Lehrpersonen nur teilweise gegeben.
- Die Schulleitung kann und oder will die Entwicklungsansprüche nicht durchsetzen, weil sie das Dilemma der Lehrpersonen hautnah erlebt. (Engagement für neue Entwicklungsprojekte vs. Engagement für den Unterrichtsalltag)

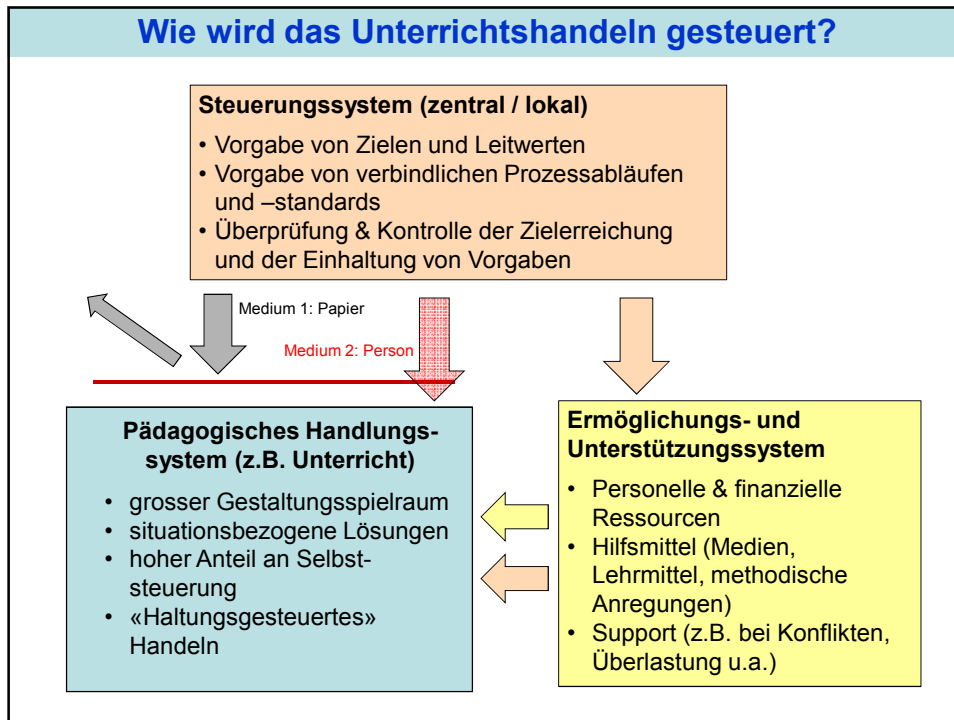
5

Problemlage (2): Eingriff in Selbststeuerungsbereiche

- Der Unterricht ist auf einen **grossen individuellen Gestaltungsspielraum** angewiesen, da laufend „situationsbezogene Lösungen“ für aktuelle Probleme gefunden werden müssen.
- Es gibt **keine gültige „Unterrichtstechnologie“** mit universellen Algorithmen: „Wenn du x tust, bewirkst du y“. Es gibt nur allgemeine Handlungsgrundsätze, die auf konkrete Situationen hin „übersetzt“ werden müssen.
- Unterrichtliches Handeln lässt sich – aufgrund der situationsbezogenen Handlungsstruktur - schlecht von aussen steuern. Welches Verhalten richtig oder falsch ist, lässt sich nur mit Bezug auf die jeweilige Situation sagen. → Unterricht funktioniert nur mit einem **hohen Anteil an Selbststeuerung**.
- Selbststeuerung verlangt, dass die Orientierungspunkte des Handelns internalisiert sind. → Unterrichten ist in besonderem Masse ein **„haltungsgesteuertes Handeln“**, das durch „internalisierte Werte“ und erfahrungsbezogene Grundsätze gesteuert wird.

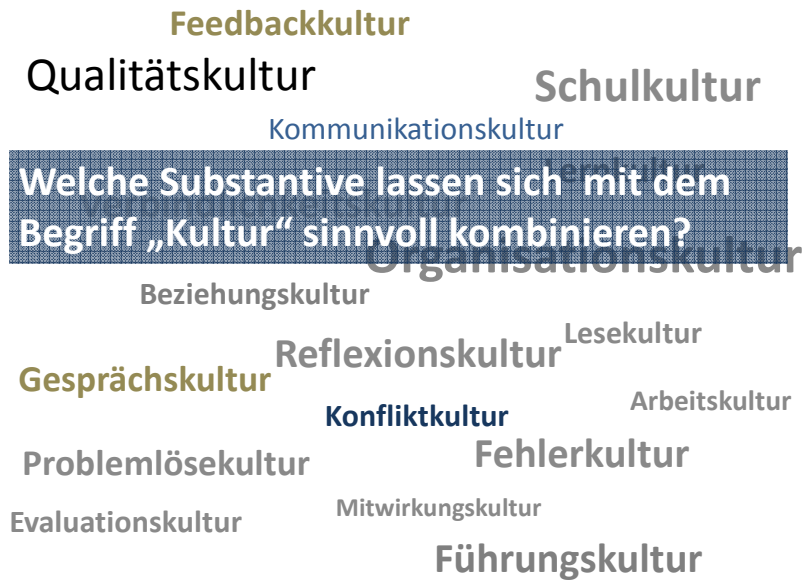
6

Wie wird das Unterrichtshandeln gesteuert?



Was ist eine
Organisationskultur
(Unternehmenskultur) ?

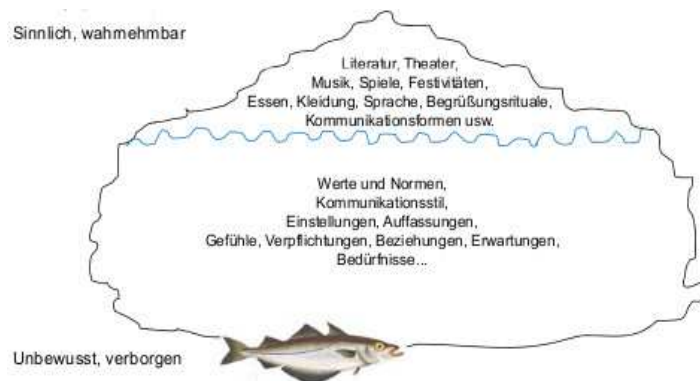
Kultur – ein inflationärer Begriff?



Zur Intuitiven Verwendung des Kulturbegriffs

Welches ist das (intuitive) Verwendungsgesetz bzw. die (intuitive) Botschaft des Kulturbegriffs?

→ *Es gibt noch etwas unter der Oberfläche!*



→ *Thematisierung von Kultur bedeutet:
Wir richten den Blick unter die Oberfläche*

10

Fragen, die durch den Kulturbegriff geweckt werden

- Was gehört zur „Oberfläche“, was zur Tiefenschicht?
- Wie ist die Tiefenschicht beschaffen? Gibt es so etwas wie allgemeine „Tiefenschicht-Strukturen“?
- Wie lässt sich das, was unter der Oberfläche liegt, erfassen?
- Wie beeinflusst die Tiefenschicht die Oberfläche (und umgekehrt)?
- Wie können wir die „Tiefenschicht“ selber beeinflussen, bewusst gestalten?
- Ist die Oberfläche nur wirksam gestaltbar, wenn wir auch die Tiefenschicht ins Visier nehmen?
- Usw. usw.

11

Was versteht man unter „Kultur einer Organisation“?

Kultur ist ein kollektives „Steuerungsprogramm“, welches das Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln in einer Organisation/ Institution steuert – und zwar im Sinne einer „kollektiven Programmierung des Geistes“.

"The collective programming of the mind that distinguishes the members of one organization from another" (Hofstede & Hofstede 2005: 283)

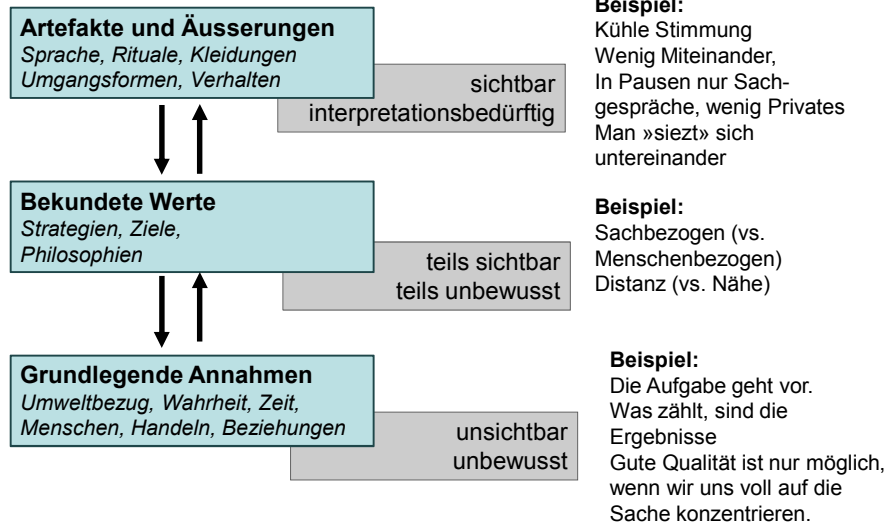
→ „**Kollektives Steuerungsprogramm**“ meint:

- Das mentale Programm bildet sich im Kollektiv aus (zum grossen Teil ohne bewusstes Zutun)
- Das mentale Programm wirkt sich auf kollektiver Ebene aus („gemeinsame Haltung“)

Achtung: Die Steuerung, die sich über die Kultur einer Organisation/ Institution vollzieht, kann die bewussten Steuerungsabsichten der Führungsperson massiv unterlaufen.

12

Das Modell der drei Kulturebenen von Ed Schein



13

Die 6 Kategorien der Basisannahmen

(Schein, nach Kluckhohn & Strodtbeck)

1. **Annahmen über das Wesen des Menschen**
Wie ist der Mensch? freundlich, feindselig, arbeitsscheu,entwicklungsfähig, neutral, böse, veränderungsbar, ...
2. **Annahmen über Wahrheit und Realität**
Wie wird definiert, was wahr ist und was nicht?
Berufung auf Autoritäten, Traditionen, sozialen Konsensus, Wissenschaft, pragmatische Haltung oder Kompromisse?
3. **Annahmen über die Zeit**
Was ist die dominierende Zeitorientierung? (Zukunft vs. Vergangenheit?) Wie geht an um mit der Zeit als beschränkte Ressource? Bedeutung von Pünktlichkeit, Einhaltung von Terminen usw.?
4. **Annahmen über das Wesen menschlicher Handlungen**
Wie wird gehandelt, welche Handlungen sind erwünscht/unerwünscht? Welchen Stellenwert hat die Eigeninitiative? (aktiv, abwartend, selbst fordernd, angepasst?)
5. **Annahmen über Beziehungen zwischen Menschen**
Wie verhält man sich gegenüber anderen? Was ist korrektes Verhalten? Wie wird Macht und Anerkennung verteilt? (Wird Alter oder Rang verehrt, wird kooperiert oder konkurriert, Teams oder Einzelkämpfer?)
6. **Annahmen über die Umwelt**
Wie wird die Umwelt ausserhalb des Unternehmens wahrgenommen? (bedrohlich, herausfordernd, bezwingbar, übermächtig?) Wie unterscheidet sich das Unternehmen von anderen Unternehmen? (Gegner oder natürliches Zusammenspiel?)

14

Zur Entstehungsgeschichte von Kulturen

**Kulturen entstehen in einem kollektiven Lernprozess:
Kultur ist das, was eine Gruppe über eine gewisse Zeit hinweg beim
Lösen von Problemen lernt (Verhalten, Emotion, Kognition)**

- **Phase 1:** Personen (häufig in einer Führungsrolle) schlagen Vorgehensweisen für die Bewältigung von Herausforderungen vor (häufig bei erfolgskritischen Ereignissen) Probleminterpretationen und Problemlösungen.
- **Phase 2:** Werden die gewünschten Resultate erreicht, übernehmen immer mehr Personen der Organisation diese Problemlösungen sowie die Annahmen über Ursache-Wirkungszusammenhänge.
- **Phase 3:** Die Problemlösestrategien und Annahmen werden zu Hintergrundüberzeugungen, die das Denken, Handeln und Fühlen bei der Bewältigung der Alltagsprobleme steuern.
- **Phase 4:** Die Annahmen sinken ins Unbewusste und werden veränderungsresistent. Abweichende Verfahrensweisen werden dann in der Regel als „unpassend“ und „inadäquat“ wahrgenommen

Kultur ist nicht per se richtig oder falsch (gut oder schlecht) – sondern mehr oder minder funktional im Zusammenhang mit den wichtigen (existenziellen) Herausforderungen der betreffenden Organisation.

15

Fragen zur Erfassung der Organisationskultur

(Kobi & Wüthrich, 1986; Kobi, 2005 bzw. Sackmann, 2002)

- Hat ihr Unternehmen eine Kultur? Was können Sie mir darüber erzählen? Welche Verhaltensregeln würden Sie einem Freund, der in die Firma eintritt, mitgeben?
- Was bindet Sie an die Firma? Warum arbeiten Sie hier?
- Wie würden Sie die Unternehmenskultur einem Freundeskreis schildern? Was macht aus Ihrer Sicht das Unternehmen aus?
- Worin liegen die Stärken des Unternehmens? Worin liegen die Schwächen des Unternehmens?
- Welchen Tipp würden Sie einem guten Bekannten, der sich im Unternehmen bewerben möchte, geben?
- Welches sind die Tabus und geheimen Spielregeln?
- Wodurch zeichnet sich der typische Mitarbeitende des Unternehmens aus? Wodurch zeichnen sich die typischen Führungskräfte des Unternehmens aus?
- Wie geht man mit Problemen um? Wie laufen Entscheidungsprozesse ab?
- Was beachten und kontrollieren die Führungskräfte?
- Welches sind die geltenden Leistungsmaßstäbe? Was wird beurteilt und was nicht?
- Was ist typisch für dieses Unternehmen im Vergleich zu anderen Firmen?

16

Vorgehen zum Aufdecken von grundlegenden Überzeugungen

(Mitroff et al., 1979, nach Sackmann, 2002)

Schritt 1: Identifizieren einflussreicher Kulturträger und –präger

- Identifizieren von Entscheidungsträgern, informelle Führern, Personen mit grossem Einfluss
- Identifikation über Dokumentenanalysen, Interviews oder Soziogrammen.

Schritt 2: Identifizieren herrschender unternehmenskultureller Annahmen

- Kulturfremder stellt herrschende kulturelle Annahmen als Arbeitshypothesen zusammen
- Die Zusammenstellung basiert auf der Analyse erhobener Daten aus Interviews, Firmenrundgängen, teilnehmenden Beobachtungen, Dokumentenanalysen

Schritt 3: Konfrontation mit den Implikationen dieser Annahmen

- Konfrontation der Kulturträger mit den Annahmen (mit Beispielen belegt)
- Diskussion, darauf basierend Aufdecken von Tabus, Ableitung zusätzlicher Annahmen
- Bewertung der Annahmen: Welche Annahmen hatten in der Vergangenheit eher positive Konsequenzen? Welche hatten negative Konsequenzen?
- Erstellung einer Rangliste: Welche Annahmen sollen beibehalten / verändert werden?

Schritt 4: Erarbeiten alternativer Annahmen und deren Implikationen

- Szenarioplanung: Erarbeitung wünschenswerter Auswirkungen; → Welche Annahmen führen zu solchen Auswirkungen?
- Welche Schritte sind notwendig, um bisher vorherrschende Annahmen loszulassen?

17

Welche Funktionen erfüllt die Kultur?

- **Sie stiftet Identität:** Annahmen, weshalb gewisse Dinge bei uns anders gemacht werden als anderswo → Abgrenzung gegenüber anderen Organisationen.
- **Sie vermittelt Sinn:** Annahmen darüber, weshalb man bei uns etwas tut / etwas tun sollte.
- **Sie unterstützt die Kooperation:** Annahmen, wie man sich bei uns zu verhalten hat, wie man bei uns miteinander umgeht → Koordination der gegenseitigen Erwartungen.
- **Sie erleichtert die Verhaltenskontrolle:** Regeln und Normen, die bei uns gelten – und Konsequenzen, die auf Regelübertretungen folgen.
- **Sie reduziert Unsicherheit im Umgang mit Problemen:** Erklärungsmuster, weshalb bei uns gewisse Probleme auftreten; welche Ursachen die Probleme haben; weshalb bei uns gewisse Schwierigkeiten immer wieder auftreten.
- **Sie vereinfacht die Orientierung:** Postulate, was bei uns wichtig ist, um bei der Arbeit erfolgreich zu sein, um ein guter Mitarbeiter zu sein usw. → internes Werteprofil.

18

Welches ist die Hauptfunktion der Kultur

Kultur sichert Kontinuität und Stabilität

„Kultur“ soll Stabilität gewährleisten (z.B. durch „Umdeutung“: Neues, Unbekanntes soll im Lichte des Gewohnten, Vertrauten erscheinen.)
Kognitionspsychologie: „Assimilation“.

- Grundsatz: Soviel Assimilation wie möglich, so wenig Akkommodation wie nötig.
- Eine starke Kultur lässt sich nicht so leicht irritieren! Sie hat ein grosses Assimilationspotenzial!
- Eine starke Kultur verleiht der Organisation/Institution Kontinuität und Stabilität. Kultur erfüllt für die betreffende Institution/Organisation letztlich eine *selbsterhaltende Funktion*.

Zwei Möglichkeiten, um eine Kultur stark zu machen:

- a) Absicherung der „Aussengrenze“:
- b) Veränderung als tragendes Prinzip

19

Zwei Grundformen der kulturellen Stabilisierungsfunktion

(1) Absicherung der Aussengrenze

- Es braucht strenge „Grenzkontrollen“: Eindringlinge (neue, irritierende Personen, Gedanken, Impulse ...) müssen abgewehrt werden.
- Das Fremdartige, Andersartige wird aktiv zu beseitigen versucht (z.B. durch Ausgrenzung, durch Umdeutung)
- «Bewahrende Kultur» - kann im negativen Fall rigide Formen annehmen (zwangsneurotische Erscheinungsbilder!)

(2) Veränderung als tragendes Prinzip

- Veränderung (Anpassung an die sich verändernde Umwelt) wird zum übergeordneten Leitwert.
- Stabilität entsteht nicht durch Abwehr von Neuem, sondern durch Integration des Neuen.
- «Lernende Organisation» / «Adaptive Kultur» - kann im negativen Fall zu wenig Identität bilden, gibt zu wenig Halt und Orientierung. Sie kann überfordern (einzelnen Personen und das soziale Gefüge (das „Kollektiv“).

20

Wie lassen sich Organisationskulturen verändern?

Modelle zur Veränderung von Unternehmenskultur

Phasenmodelle

- Phasenmodelle von Lewin, Kotter, Sackmann
- → Implizite Unterstellung: Wenn man die vorgesehenen Phasen stringent durchläuft, funktioniert die Veränderung. □ Veränderung als linearer Prozess.

Modell der «impakten Veränderungsereignisse»

- 4D-Prozess (Appreciative Inquiry nach Cooperrider & Whitney 1999)
- → Gefahr der «impakten Veränderungsereignisse»: Sie sind nicht wirksam, verpuffen, erzeugen bei den Beteiligten Widerstand.

Modell der integrierten Kulturveränderung

- Strukturen des Unternehmens so verändern, dass sich die Leute *sinnvollerweise* anders verhalten *müssen*. (Grundsatz: Die „Strukturen“ müssen das gewünschte behalten belohnen.)
- Besonders wichtig: Was wird überprüft und belohnt (Leistungsbewertung, Personalauswahl, Zielvereinbarung ...)
- Das Verhalten der Führungspersonen (Schulleitung) ist entscheidend für das Gelingen von Kulturveränderungen.

22

Phasenmodell von Lewin

Veränderungsprozess als Abfolge von drei aufeinander-folgenden Phasen

- Unfreezing (Auftauen): In der ersten Phase wird der bestehende Zustand aufgelöst um überhaupt eine Veränderung durchführen zu können.
- Changing (Verändern): Anschließend wird die Veränderung durchgeführt und ein neuer Zustand erreicht.
- Refreezing (Einfrieren): Das Erreichte wird abschließend integriert und stabilisiert ("eingefroren").



23

Phasen-Modell nach Kotter



Abb. 2: Die 8 Schritte des Change Managements nach Kotter

24

Modell der impakten Veränderungsereignisse

4D-Prozess (Appreciative Inquiry)

nach Cooperrider & Whitney 1999

- **Discovery:** Den positiven Kern entdecken, d.h. fragen, was bisher besonders gut gelaufen ist, wo wir erfolgreich waren, was den Erfolg gestützt hat.
- **Dream:** Entwickeln einer Vision
- **Design:** Entwurf eines realistischen Bildes, wie es künftig sein sollte
- **Destiny:** Planung: Wer macht was, wie, bis wann?



Gefahr der «impakten Veränderungsereignisse»: Sie sind nicht wirksam, verpuffen, erzeugen bei den Beteiligten Widerstand.

25

Integrierte Veränderung von Unternehmenskulturen

Einfluss der Führungsperson (nach Schein, 1985)

- Worauf richten Führungspersonen ihre Aufmerksamkeit (Details, Leistungsmasse, Kontrollmechanismen)?
- Reaktion auf kritische Ereignisse und organisationale Krisen
- Vorbildwirkung, Coaching, Beibringen – sichtbares Verhalten
- Kriterien für Belohnung und Statuszuschreibung – welche Organisationsmitglieder werden belohnt? Welche Werte leben diese?
- Kriterien bei der Einstellung, Auswahl, Beförderung, Berentung, Entlassung

Die Führungsperson muss das gewünschte Verhalten im täglichen Miteinander selber leben und verstärken .

26

Integrierte Veränderung von Unternehmenskulturen

Kulturveränderung über eine Änderung der Rahmenbedingungen

- Mitarbeitende verhalten sich anders, wenn es für sie subjektiv einen Nutzen hat!
- Leitfrage: Wie können die Rahmenbedingungen so verändert werden, dass das gewünschte Verhalten verstärkt wird?
- Den stärksten Einfluss auf das Handeln der Mitarbeitenden haben Unternehmen auf zwei Wegen (Berner, 2012):
 - indem sie Strukturen so setzen, dass das erwünschte Verhalten notwendig wird (mit Explizierung von entsprechenden Mess-, Prüf-, Belohnungskriterien)
 - indem Vorgesetzte bzw. Menschen mit Einfluss das erwünschte Verhalten verstärken und belohnen.

Rahmenbedingungen müssen also so gestaltet werden, dass das gewünschte Verhalten überhaupt gezeigt und als sinnvoll erlebt wird !

27

**Konsequenzen für die
Gestaltung von
Schulentwicklungsprojekten**

Zusammenfassende Thesen zur Kulturveränderung

(Peter Hablützel 1996)

- Die Führung muss die Vision mit dem entsprechenden Bezug zur notwendigen/ gewünschten Kulturveränderung deutlich kommunizieren.
- Widersprüche/ Spannungsfelder herausarbeiten, an denen die Unterschiede zwischen jetziger Kultur und angestrebter Kultur deutlich machen.
- Indikatoren herausarbeiten (nach Möglichkeit partizipativ!) und /oder bzw. Indikatoren kommunizieren, die der neuen Kultur entsprechen.
- Die Leitung muss Veränderungen, die in die gewünschte Richtung gehen, deutliche Wertschätzung entgegenbringen.
- Die Leitung muss Verhaltensweisen, die der neuen (gewünschten) Kultur entsprechen, selber umsetzen – wahrnehmbar für die Organisationsmitglieder.
- Es müssen in regelmässigen Abständen Reflexionen zum Stand des erfolgten Kulturwandels durchgeführt werden (evtl. gestützt durch Evaluationen)
- Erfahrungsberichte beziehen aus Organisationen, in denen der Kulturwandel bereits stattgefunden hat (möglichst mündlich vorgetragen von Leuten, die in der betreffenden Organisation arbeiten)
- Besuche in Organisationen, in denen der Kulturwandel bereits stattgefunden hat. (auch möglich durch eine kleine Gruppe von Organisationsmitgliedern - möglichst von Meinungsträgern - , die dann ihre Erfahrungen vortragen.)

29

Bedingungen für die Umsetzung von kulturellen Veränderungen



nach Strittmatter A.: Bedingungen für die nachhaltige Aufnahme von Neuerungen an Schulen. In: journal für schulentwicklung 4/2001
 Heyse, Helmut: Lehrgesundheit zwischen SOLLEN, WOLLEN und KÖNNEN 2003

30

U-Prozedur (nach F. Glals)

IST-Situation

- 1. Verhalten:**
Was tun wir gegenwärtig im Handlungsbereich xy?
- 2. Strukturen:**
Welche Vorgaben/ strukturellen Rahmensetzungen gibt uns die Organisation im Handlungsbereich xy?
- 3. Werte:**
Welche Vorstellungen von guter und schlechter Praxis sind für uns in diesem Handlungsbereich leitend.
- 4. Annahmen & Maximen:**
Nach welchen Grundsätzen & Mottos scheinen wir / unsere Schule im Handlungsbereich xy gegenwärtig zu funktionieren?

SOLL-Situation

- 9. Verhalten:**
Was wollen wir künftig im Handlungsbereich... tun?
- 8. Strukturen:**
Welche Vorgaben/ strukturellen Rahmensetzungen sollte uns die Organisation in diesem Handlungsbereich geben?
- 7. Werte:**
Nach welchen Werten wollen wir uns in diesem Handlungsbereich künftig (vermehrt) ausrichten?
- 6. Annahmen & Maximen:**
Nach welchen Grundsätzen & Mottos wollen wir / unsere Schule künftig im Handlungsbereich xy funktionieren?

5. Bewertung: Welches sind die Stärken/Chancen und Schwächen/Risiken der gegenwärtig Praxis?

31

Fazit: Was lässt sich zur „Kulturveränderung“ sagen?

- Es gibt keinen Nullpunkt für den Veränderungsprozess. Kulturveränderungen verlangen ein „Verlernen“: z.B. Abschied-Nehmen von Vertrautem, Liebgewonnenem... Widerstand ist ein wichtiges Thema!
- Veränderung auf der Kulturebene beginnt mit der Phase des „unfreezing“: Die KulturträgerInnen müssen Einsicht gewinnen für die Dringlichkeit der Veränderung. „Lernangst muss kleiner sein als die Überlebensangst“ (Schein). → Kulturveränderung beginnt oft mit einem „Schock“!
- Kulturen konkretisieren sich in Personen. Kulturveränderungen müssen von Personen vorgelebt werden. Die Vorbildwirkung der Vorgesetzten ist entscheidend! Wichtige „Kulturträgerinnen“ für den Kulturwandel gewinnen!
- Kulturänderungen verlangen Eingriffe in die tieferen Kulturschichten: Es geht nicht nur um die sichtbaren Ebenen (Verhalten & Artefakte), sondern auch um die tiefer liegenden Ebenen der Werte und Grundannahmen. Der kulturelle Veränderungsbedarf muss von den „Change-Verantwortlichen“ erhoben werden (z.B. durch eine kulturbezogene Praxisanalyse).

32

Anregung zur Verarbeitung und zum Austausch

- Welches sind – mit Blick auf die referierten Gedanken - die **Gelingsbedingungen** für eine nachhaltige Schul- und Unterrichtsentwicklung, die den Kulturaspekt angemessen berücksichtigt?
 - *Welche Gelingsbedingungen können Sie auf Grund des Gehörten benennen?*
 - *Bei welchen 2- 3 Punkten würden Sie – beispielsweise bei der Entwicklung im Rahmen der Basler Schulreform – vorrangig ansetzen, um den Erfolg von (nachhaltigen) Entwicklungsprozessen zu erhöhen?*

33